



**USAID** | **EGYPT**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# خطة العمل الإستراتيجية للهيئة العامة لشئون التمويل العقاري للسنوات المالية 2006 – 2008 الملخص التنفيذي

## DATE

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Chemonics International Inc.

## خطة العمل الإستراتيجية

التقرير النهائي

إعداد:

جيمس بوثويل، رئيس مجلس إدارة

شركة استراتيجيات سوق التمويل العقاري، شركة ذات مسؤولية محدودة

31 أكتوبر 2005

## المخلص التنفيذي

تتضمن هذه الوثيقة خطة العمل الإستراتيجية الشاملة ل الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري عن الفترة من السنة المالية 2006 إلى 2008<sup>1</sup>.

ويتضمن "بيان رؤية المؤسسة" الطموحات العامة للهيئة كما يشمل "بيان الأهداف" الأهداف المحددة للخطة. ويتم بعد ذلك عرض لتنظيم وإدارة الهيئة، كما يحدد "بيان رسالة المؤسسة" باختصار الهدفين الرئيسيين للهيئة وهما:

- الرقابة على سوق التمويل العقاري وتطويره
- حماية المستفيد

كما يتم توضيح وتعريف الأطراف المشاركة و "مبادئ التشغيل" التي يمكن أن تساعد في توجيه وتشكيل الخطوات التنفيذية للهيئة العامة لشئون التمويل العقاري.

وتتضمن الخطة أيضا تحليلا "لمناخ التشغيل الحالي" للهيئة "ورؤية عامة للمستقبل القريب" لسوق التمويل العقاري، كما تتضمن التحديات والعقبات الأساسية التي تواجهها الهيئة في تحقيق رسالتها. وعلي الرغم من التحسن الذي يشهده الاقتصاد الكلي ومناخ الأعمال في مصر، إلا أن سوق التمويل العقاري تتطور ببطء شديد. ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة التمويل العقاري بالنسبة للمصريين ذوي الدخل المتوسطة، أو حتى الطبقة المتوسطة العليا. علاوة على أن احتياجات ذوي الدخل المرتفعة والمرتفعة جداً من قروض الإسكان يتم تلبيتها من خلال أنظمة التقسيط وقروض الإسكان الشخصية التي تقدمها شركات البناء والتعمير والبنوك التجارية. وأكثر ما نحتاجه الآن هو إستراتيجية قريبة المدى - من خلال مشروع نموذجي للتمويل العقاري - بضمانات طويلة المدى يسهم في تخفيض تكلفة التمويل العقاري وتنمية السوق الأولية للتمويل العقاري بحيث يكون التمويل العقاري في متناول شريحة أكبر من المصريين.

يتم بعد ذلك عرض وتحليل الموارد، والتكاليف ومصادر التمويل الحالية والمتوقعة للهيئة العامة لشئون التمويل العقاري. ويوضح الهيكل التنظيمي الوحدات التنظيمية الرئيسية للهيئة والوظائف الرئيسية لكل وحدة والعلاقات فيما بينها. ويتم تقسيم التكاليف السنوية المتوقعة للهيئة إلى بنود أساسية على مدى السنوات المالية من 2006 - 2008. كما يتم التعرف على الحجم المتوقع للدعم المالي المقدم ونوعيته، ومصادر التمويل الرئيسية للهيئة والتي تشمل مخصصات الحكومة المصرية والدعم المالي المقدم من الهيئة الأمريكية للتنمية الدولية. وعلى الرغم من أنه يمكن زيادة رسوم الخدمات التي تفرضها الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري، إلا أنه من غير المتوقع أن تشكل هذه الرسوم مصدراً أساسياً للإيرادات في هذه الفترة. وما أن يتم تطوير سوق التمويل العقاري ويصبح

<sup>1</sup> قامت وكالة التنمية الدولية الأمريكية بتمويل هذا العمل كجزء من مشروع الخدمات المالية بمصر الذي تنفذه شركة كيمونكس الدولية. وقد أعد السيد/ جيمز بوثويل، رئيس مجلس إدارة شركة استراتيجيات سوق التمويل العقاري، شركة ذات مسئولية محدودة، خطة العمل بمساعدة فريق العمل مشروع الخدمات المالية بمصر وبالإستعانة بالمعلومات المقدمة من المشروع والهيئة العامة لشئون التمويل العقاري والعديد من مسؤولي الحكومة والقطاع الخاص الذين التقى بهم الخبير في مصر في شهري يوليو وسبتمبر 2005. وأعرب الخبير عن تقديره لجميع الأشخاص والهيئات المذكورة على مساعدتهم له بغية إعداد هذه الخطة.

أكثر ربحية، سيصبح بإمكان الهيئة أن تمول نفسها ذاتياً من خلال فرض رسوم سنوية بنسبة بسيطة (تقل عادة عن 1%) من قيمة الأصل الذي يتم تمويله.

وفي النهاية تستعرض خطة العمل الأهداف الاستراتيجية الثلاثة للهيئة التي ينبغي التركيز عليها خلال السنوات المالية من 2006 – 2008 وهي:

- بناء هيئة تتسم بالفاعلية في عملها
- بناء سوق تمويل عقاري فعال
- توعية وحماية المستفيدين من التمويل العقاري

وقد تم وضع مجموعة من أهداف العمل التفصيلية المرتبطة بخطوات إجرائية مقسمة إلى وحدات تنظيمية أساسية وإطار زمني لكل من الثلاثة أهداف الرئيسية.

ويتطلب بناء هيئة تتسم بالفاعلية في عملها تكوين فريق إدارة عليا، وكوادر متميزة وبنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، وقاعدة معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار. وإحدى الخطوات الإجرائية الأساسية المطلوبة هي إنشاء لجنة إدارة تنفيذية داخلية، تضم رئيس الهيئة، ونائب رئيس الهيئة، والمستشار القانوني، ورؤساء الإدارات الأربع الخاصة بالتشغيل و الدعم. وتجتمع لجنة الإدارة التنفيذية، التي يرأسها رئيس الهيئة أسبوعياً للتوجيه والإشراف، وإدارة أعباء العمل الخاصة بالهيئة، وتعمل على تحديد الأولويات ووضع الإطار الزمني للمهام الرئيسية التي يجب إنجازها وتقييم أوجه التقدم تجاه تحقيق هذه الأهداف، وتساعد هذه اللجنة على تبادل المعلومات والأفكار، وبناء روح العمل الجماعي وتكوين قنوات اتصال جيدة على مستوى الهيئة.

كما يتطلب بناء هيئة تتسم بالفاعلية في عملها وجود تنسيق خارجي فعال. ويستلزم هذا التنسيق تحديد المشاركين الأساسيين في قطاع التمويل العقاري، مثل كبار الموظفين التنفيذيين بالبنوك الكبرى، وشركات التمويل العقاري، وكبرى شركات البناء و التعمير، ليكونوا بمثابة مجلس استشاري للنشاط، بالإضافة إلى تحديد مجموعة مميزة من الجمهور لتمثل المجلس الاستشاري للمستفيدين. ويجب أن يجتمع المجلسان الاستشاريان مع مجلس إدارة الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري سواء كل ثلاثة شهور أو كل ستة أشهر لإعطاء مجلس الإدارة الرؤية والمعلومات والمشورة والرأي حول تطور ووضع سوق التمويل العقاري في مصر.

كما يجب على الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري أن تضع بروتوكولاً بالتعاون مع البنك المركزي المصري لجمع وتبادل المعلومات حول محافظ القروض والوضع المالي لشركات التمويل العقاري "على سبيل المثال: تقرير شهري" مع السماح بالتنقيش السنوي في المواقع ليتم إحقاقه بتقرير مراقبي الحسابات. ولا بد أن تفكر الهيئة في وضع بروتوكولاً مع المعهد المصرفي المصري، أو ما يمثله لاستخدام مقره لتقديم ندوات منتظمة متاحة لوسائل الإعلام يناقش فيها كبار المسؤولين في الهيئة وكبار الشخصيات في القطاع والخبراء الخارجيين وضع وتطور سوق التمويل العقاري في مصر والمبادرات الرئيسية للهيئة مع الإجابة على الأسئلة التي قد تطرأ في هذا المجال.

كما تتضمن الخطوات الإجرائية الرئيسية اختيار بعض موظفي الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري للقيام بدور مديري العلاقات حيث يكونوا بمثابة حلقة وصل بين شركات التمويل العقاري القائمة

("ممثلي العملاء")، والمستثمرين الذين يبدون الرغبة في إنشاء شركات تمويل عقاري ("ممثلي التسويق")، وكذلك بالنسبة للمهنيين المرخص لهم. كما يجب على الهيئة أن تفكر في تكوين حلقة اتصال مع البنك المركزي المصري والوزارات التي تقوم بجمع وحفظ بيانات وقواعد بيانات حول الإسكان وتمويل المستفيدين والظروف الاقتصادية العامة حتى يتسنى لها تقييم المعلومات المطلوبة والثغرات الحالية في هذه البيانات والمساعدة في إعداد دراسات مسح السوق وأدوات جمع البيانات لملاء هذه الثغرات.

وأهم ما يتطلبه بناء سوق تمويل عقاري فعال هو عمل وتنفيذ شراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ مشروع للتمويل العقاري في المستقبل القريب يعمل على تخفيض تكلفة التمويل العقاري ويجعل شراء المنازل الجديدة في متناول ذوي الدخل المتوسطة وذلك من خلال توفير نظام للتمويل العقاري طويل الأجل مدعم بضمانات من قبل الحكومة.

والهدف الرئيسي من وراء المشروع النموذجي المقترح هو أن يتم بيع قطعة أرض جاهزة للبناء تقع في أحد المجتمعات العمرانية الجديدة، حيث يكون التسجيل العقاري أكثر سهولة، لإحدى شركات البناء و التعمير التي توافق على بناء مجموعة من الفيلات ذات الأحجام والأسعار المعتدلة والمباني متعددة الوحدات. وبدلاً من أن تقوم هذه الشركة ببيع وحدات لذوي الدخل المرتفعة والمرتفعة جداً نقداً أو على أقساط مدتها 3-5 سنوات، سنقوم ببيع الوحدات لذوي الدخل المتوسطة المؤهلين لسداد مقدم أقل، وبتكلفة تمويل أقل، على مدة زمنية أطول بتمويل عقاري ذو معدل ثابت يقدم من خلال شركات التمويل العقاري بضمان حكومي (على ألا يتعدى سعر محدد للشراء أو مبلغ قرض محدد). ويتم توفير التمويل من شركة لإعادة التمويل بضمان حكومي تستطيع الدخول إلى سوق المال من خلال إصدار سندات. والجانب الأساسي في هذا المشروع هو مد فترة سداد التمويل العقاري إلى ما يتراوح بين 20 – 25 سنة، وتخفيض المقدم إلى ما يتراوح بين 5 – 10%، وتخفيض العائد إلى ما يتراوح بين 200 و 250 نقطة أساسية عن طريق توفير ضمان ائتماني حكومي وإلغاء الرسوم الحالية البالغة 100 نقطة لصالح صندوق الضمان والدعم، وعن طريق السماح للمقرضين بنقل مخاطر سعر الفائدة الثابتة على القروض طويلة الأجل إلى مستثمري سوق المال عن طريق الاقتراض من شركات إعادة التمويل العقاري (جهة توفير السيولة المركزية).

ويمكن للهيئة العامة لشئون التمويل العقاري أن تكون بمثابة المحرك الرئيسي للمشروع النموذجي عن طريق عمل شراكة بين القطاعين العام والخاص من شركات البناء و التعمير، وجهات الإقراض، والوزارات الحكومية الأخرى ذات العلاقة. ومن خلال هذه الشراكة سيتم تصميم وتنفيذ المشروع النموذجي للتمويل العقاري. ويمكن أن يصبح هيكل القروض وقواعد مراجعة الائتمان الخاصة بالمشروع بمثابة الأساس لوضع قواعد قياسية للتمويل العقاري، وهو شرط أساسي لنشأة سوق ثانوية للتمويل العقاري في مصر في المرحلة القادمة. وهذا هو ما حدث في الولايات المتحدة في الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث ساهمت الضمانات الائتمانية على قروض التمويل العقاري البالغ مدتها 20 سنة بسعر فائدة ثابت والمقدمة من قبل إدارة الإسكان الفدرالية إضافة إلى إمكانية الوصول إلى سوق المال من خلال بنوك قروض الإسكان الفدرالية، وهي قناة مركزية لتوفير السيولة بدعم من الحكومة لجهات الإقراض العقاري، في نشأة ونمو سوق تمويل عقاري أولي نشط كما مهدت بشكل تدريجي أيضاً لنشأة سوق تمويل عقاري ثانوي كبير.

ومن الممكن أن تساهم الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري في إنشاء جهة حكومية لتوفير السيولة المركزية بالتعاون مع كل من البنك الدولي، والمستثمرين المحتملين الآخرين، والوزارات الحكومية الأخرى ذات العلاقة لتحليل واتخاذ القرارات فيما يتعلق ببعض القضايا الهامة المرتبطة بالمساهمين، وهيكّل رأس المال، والإدارة، والعضوية، وقواعد التشغيل، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والآليات والضوابط الرقابية المناسبة.

كما يتطلب بناء سوق تمويل عقاري فعال قيام الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري بإعداد وتنفيذ نظام فعال ذو لوائح منظمة لكل من شركات التمويل العقاري والمهنيين المرخصين في مجال التمويل العقاري. أما بالنسبة لشركات التمويل العقاري، فعلى الهيئة أن تقوم بمراجعة واعتماد سياسات إدارة المخاطر والضوابط الداخلية لدى شركات التمويل العقاري، وأن تقوم بوضع قواعد لرأس المال، والسيولة، ومخاطر السوق، ومخصص القروض المشكوك في تحصيلها، وإجراءات مكافحة غسل الأموال، وسرية حسابات البنوك، بما يتفق مع القواعد التي وضعها البنك المركزي المصري. وعلى الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري أن تقوم بالتعاون مع البنك المركزي المصري بإصدار تقرير شهري إلكتروني حول أداء القروض، وحالتها والعائد ووضع بروتوكول للقيام بمعاينات دورية على الطبيعة لتدعم تقارير مراقبي الحسابات ربع السنوية. كما يجب أن تفكر الهيئة في وضع أسلوب "للموافقة المسبقة" على القروض بالنسبة لعقود التمويل العقاري، وبعض "الإجراءات التصحيحية" بالنسبة للشركات المتعسرة، وبعض "الغرامات المالية المدنية" والعقوبات الأخرى على مخالفات القواعد.

أما بالنسبة للمهنيين المرخص لهم، يجب على الهيئة أن تعمل بالتعاون مع المشاركين الأساسيين في النشاط والمجلس الاستشاري للنشاط لإنشاء مؤسسات ذاتية التنظيم والإدارة تقوم بوضع وتطبيق المعايير الأخلاقية، والتدريب ووضع متطلبات التأهيل. وستعمل تلك المؤسسات بموجب تفويض للسلطة من مجلس إدارة الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري، وستخضع للإشراف الإيجابي للهيئة وتحت سلطتها واختصاصها القضائي، وتقوم تلك المؤسسات بتمويل نفسها ذاتياً من خلال التقييم والرسوم التي تتقاضاها.

تتطلب توعية وحماية المستفيدين من التمويل العقاري وضع إستراتيجية لتحقيق الانتشار المطلوب ومعايير فعالة لحماية المستفيدين. وعلى الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري أن تعمل مع المعهد المصرفي المصري، أو مؤسسة مماثلة لتقديم سلسلة من الندوات الدورية لمناقشة أهمية سوق التمويل العقاري، ووضع المبادرات التي تقوم بها لتنشيط السوق والتغلب على العقبات التي تقف أمام نموها وتطورها والإجابة على أسئلة الإعلام والجمهور. ولكي تكون الحملة الإعلامية فعالة، فلا بد أن يتم التركيز على أمثلة واقعية لمصريين من الطبقة المتوسطة حصلوا على ملكية عقارية لمنازلهم من خلال استخدام نظام التمويل العقاري طويل الأجل الذي أصبح ممكناً من خلال المشروع النموذجي للتمويل العقاري.

ولضمان حماية المستفيد، لا بد أن تقوم الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري بإعداد واعتماد مجموعة قواعد للإفصاح الكتابي من قبل مجلس إدارتها والعمل على أن يتسلمها المستفيدين المحتملين ويقرأوا باستلامها وفهمها من جهات التمويل قبل التوقيع على عقد التمويل العقاري. ولا بد أن تكون قواعد الإفصاح هذه مبنية على المعايير السلوكية السائدة في الاتحاد الأوروبي أو أفضل الممارسات الدولية الأخرى، ولا بد أن تحدد بوضوح تام شروط عقد التمويل العقاري مع شرح واف وصريح

وتوضيحي للمخاطر التي سوف يتحملها المقترض عند التعاقد على التمويل العقاري. كما يجب على الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري أن تعد القواعد التي تحكم عملية إتمام صفقة التمويل العقاري والحصول على موافقة مجلس الإدارة عليها بناء على أفضل الممارسات، بحيث يصبح المستفيد على علم تام بالتكلفة الإجمالية التي سيكون مطالباً بسدادها. وعلى الهيئة العمل على تنفيذ مهامها المتعلقة بالقيام بدور المحقق في الشكاوى بحيث يكون للمستفيد طريق يسلكه لتقديم الشكاوى ومكان لدراسة شكاواه ويتم إحالتها للجهات المختصة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.